

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja  
Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru  
( Studi Pada SMK PUSPA BANGSA Kecamatan  
Cluring Kabupaten Banyuwangi)**

**T E S I S**

**Untuk Memenuhi Persyaratan  
Memperoleh Gelar Megister**



**Oleh :**

**DWI SANTI YULIHARNANTI**

**126020207111033**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
MINAT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**PASCA SARJANA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2017**

# **T E S I S**


## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU**

Oleh :

**DWI SANTI YULIHARNANTI**  
126020207111033

Dipertahankan didepan penguji  
Pada tanggal : **27 Februari 2017**  
Dan dinyatakan memenuhi syarat


### **Komisi Pembimbing,**

  
Prof. Dr. Margono Setiawan SE., SU  
**Ketua**

  
Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM  
**Anggota**

Mengetahui,  
a/n. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Ketua Program Magister Manajemen



  
Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com., Ph.D  
Nip. 19761210 200312 1 002

## LEMBAR IDENTITAS KOMISI PEMBIMBING DAN PENGUJI

**Judul** : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU  
**Nama Mahasiswa** : DWI SANTI YULIHARNANTI  
**Program Studi** : MANAJEMEN

### KOMISI PEMBIMBING

**Pembimbing 1** : Prof. Dr. Margono Setiawan SE., SU  
**Pembimbing 2** : Prof. Dr. Noermijati, SE., MTM

### TIM PENGUJI

**Dosen Penguji 1** : Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE., ME  
**Dosen Penguji 2** : Dr. Christin Susilowati, SE., M.Si

**Tanggal Ujian** : 27 Februari 2017

A.n Dekan

Ketua Program Magister Manajemen



Dodi Wirawan Irawanto, SE., M.Com., Ph.D  
Nip. 19761210 200312 1 002

## PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah TESIS dengan judul:

"PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU"

Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU NO. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 27 Februari 2017

Mahasiswa



Nama : DWI SANTI YULIHARNANTI  
NIM : 126020207111033  
PS : MAGISTER MANAJEMEN  
PPS FEB UB



## **RIWAYAT HIDUP**

Dwi Santi Yuliharnanti, Pontianak, 15 Juli 1973 anak dari Rifa’l Wiyodihardjo dan Setyowati. SD di kota Purwakarta.lulus tahun 1986, SMP di kota Cirebon lulus tahun 1989, SMA di kota Genteng lulus tahun 1992, Studi Srata satu di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Merdeka Malang lulus tahun 1996, studi Strata satu Transfer di Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan Banyuwangi lulus tahun 2002. Pengalaman kerja sebagai Kepala Program Pemasaran di SMK 17 Agustus 1945 Cluring Tahun 2012.

Malang, Pebruari 2017

**Penulis**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur Alhamdulillah kami panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmat-karuniaNya, sehingga tesis ini dapat terselesaikan dengan sebaik-baiknya. Adapun judul penelitian ini adalah “PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJADAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA GURU (Study : SMK PUSPA BANGSA Kecamatan Cluring Kabupaten Banyuwangi).

Proses dari pengerjaan tesis ini sendiri, penulis banyak mendapatkan bantuan dan bimbingan baik secara langsung maupun tidak langsung dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya atas segala pengarahan, bimbingan dan bantuan serta motivasi yang telah diberikan selama penyusunan tesis ini kepada :

1. Junjungan kita Nabi Besar Muhammad SAW yang telah memberikan cahaya yang terang bagi umatnya dan menjadi panutan bagi seluruh makhluk hidup di muka bumi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Margono Setiawan, SE, SU selaku dosen pembimbing utama yang membantu, mengarahkan, mendidik serta memotivasi saya dengan penuh kesabaran dan ketekunan di tengah-tengah kesibukan yang tanpa senggang beliau.
3. Ibu Prof. Dr. Noermijati, SE, MTM selaku anggota pembimbing yang memberikan waktu, memberikan masukan dan nasehat, mengarahkan serta saran yang membangun guna terselesainya tesis ini dengan tepat waktu.

4. Bapak Prof. Dr. Achmad Sudiro, SE, ME selaku dosen penguji utama yang telah memberikan banyak saran dan kritikan untuk perbaikan tesis ini kedepannya.
5. Ibu Dr. Christin Susilowati, SE, M.Si selaku dosen anggota penguji yang telah memberikan kritikan, masukan, saran untuk perbaikan tesis ini kedepannya walaupun penulisan tesis ini masih jauh dari kata sempurna.
6. Bapak Prof. Candra Fajri Ananda, SE, M.Sc, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonom iUniversitas Brawijaya Malang yang telah menyediakan sarana dan prasarana bagi penulis dalam menyelesaikan studi jenjang pasca sarjana ini.
7. Bapak Prof. Dr. Ir. Mohamad Bisri, MS selaku Rektor Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan studi pasca sarjana ini.
8. Kedua orang tuaku tercinta yakni papa Drs. Rifa'l Wiryodihardjo dan mama Setyowati, terima kasih untuk cinta, kasih sayang, do'a dan didikannya sehingga penulis bisa mewujudkan impian bagi keduanya.
9. Suami dan anak-anak kutercinta yakni Puji Setyawan, SE,S.Pd , Rafini Aminatul Hidayah Serta Alvin Raihan Wildana, terima kasih untuk motivasi dan semangatnya sertatelah menjadi bagian hidup yang takterpisahkan.
10. Adik-adikku tercinta yakni Tri Bagus Sumartono dan Dewi Arini, terima kasih untuk motivasi dan semangatnya serta telah menjadi bagian hidup yang tak terpisahkan.
11. Teman-teman Pasca sarjana Magister Manajemen kelas sabtu minggu angkatan 2012, terima kasih telah menjadi teman yang baik dan tempat saling bertukar ilmu.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah membantu dalam menyelesaikan penulisan tesis ini .

Selanjutnya penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dikatakan sempurna. Untuk itu penulis sangat terbuka sekali untuk menerima kritik dan saran, serta tambahan pengetahuan / wawasan dari pihak manapun. Namun demikian penulis tetap berharap penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkompeten.

**Penulis**



## **ABSTRAK**

Dwi Santi Yuliharnanti, Program Magister Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang, 2017, **Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru (Studi pada SMK Puspa Bangsa Kecamatan Cluring Kabupaten Banyuwangi)**, Ketua Komisi Pembimbing: Prof. Dr. Margono Setiawan, SE., SU, Anggota Komisi Pembimbing: Prof. Dr. Noermijati., SE., MTM.

Penelitian ini menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru. Selain itu, penelitian ini juga menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui motivasi guru dan disiplin kerja guru. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja guru pada SMK Puspa Bangsa Kecamatan Cluring Kabupaten Banyuwangi.

Penelitian ini menggunakan data penelitian berupa kuesioner. Jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 70 responden guru yang bekerja di SMK Puspa Bangsa. Penelitian ini menggunakan teknik random sampling/ sensus dimana semua guru menjadi populasi dalam penelitian ini dan menjadi sampel dalam penelitian ini. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah SPSS untuk Windows version 23.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru dan pengaruh langsung motivasi kerja dan disiplin kerja guru terhadap kinerja guru serta ada pengaruh signifikan secara tidak langsung antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui motivasi guru dan pengaruh tidak langsung antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja guru. Hal ini menunjukkan bahwa jika pimpinan sekolah menaruh fokus yang besar pada pemenuhan motivasi kerja dan disiplin kerja guru dalam artian pimpinan peka terhadap kebutuhan akan guru maka kinerja yang dihasilkan oleh para guru akan semakin tinggi dan kepercayaan akan timbul dalam diri para guru. Padasisi lain dengan penerapan gaya kepemimpinan yang ada bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan merasa nyaman dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Guru.

## ABSTRACT

Dwi Santi Yuliharnanti, Master of Management Postgraduate Economics and Business Faculty, Univesity of Brawijaya, 2017, **The Effect Of Leadership Style, Work Motivation and Discipline on Teacher's Performance (Study in SMK Puspa Bangsa Cluring Subdistrict Bnyuwangi District)**, Chairman of the Advisory Committee: Prof. Dr.MargonoSetiawan, SE, SU, Members of the Advisory Committee:Prof. Dr. Noermijati, SE, MTM.

This research analyzes the direct effect of leadership style, work motivation and discipline on teacher performance. More over, this research also analyzed the inderect effect of leadership style on teacher performance through motivation and discipline of teacher performance. The point of this research is to know the effect of leadership style, work motivation and work discipline on teacher performance in SMK Puspa Bangsa Cluring Subdistrict Banyuwangi District.

This research used data research in questioner form. A numbers of sample in this research wereas many as 70 teachers as respondents that work in Smk Puspa Bangsa. This research utilized random sampling technique/census where all teachers became population and sample in this research. Data analysis technique that was applied in this research is SPSS for Windows version 23.

The results of this study indicated that there is significant influence on the direct effect of leadership style on teacher performance and the direct influence of motivation and discipline of teachers working on teacher performance alsothere is significant effect indirectly between leadership style on teacher performance through teacher motivation and the indirecteffect is between the effect of leadership style on teacher performance through work discipline of teacher. This shows that if leader of school put a great focus on meeting the motivation and discipline of teachers working in the sense that the leader will be sensitive on requirement of teachers, so that the perfomance that is given by the teachers will be higher and the trust will arise in teachers.On the other hand with the implementation of leadership style on employeewill feel trusted, valued, loyal and respect to the leader. Finally, the employee will feel comfortable and motivated to do more than expected.

Keywords: Leadership Style, Work Motivation, Work Discipline, and Teacher Perfomance.

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadiran Allah subhanahu wata'ala atas limpahan rahmat dan hidayah-Mu penulis dapat menyajikan tulisan tesis yang berjudul “ Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru ( Study : SMK PUSPA BANGSA Kecamatan Cluring Kabupaten Banyuwangi) ”. Dalam tulisan ini disajikan pokok-pokok bahasan meliputi : Bab satu yang berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian. Bab dua yang berisi kajian teori dan penelitian terdahulu. Bab tiga yang berisi model konsep, hipotesis dan definisi operasional. Bab empat yang berisi populasi dan sampel, teknik pengambilan data dan analisis data. Bab lima yang berisi gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, hasil uji analisis dan pembahasan. Bab enam yang berisi kesimpulan dan saran. Sangat disadari bahwa dengan kekurangan dan keterbatasan yang dimiliki penulis, walaupun telah dikerahkan segala kemampuan untuk lebih teliti, tetapi masih masih dirasakan banyak kekurangtepatan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran yang membangun agar tulisan ini bermanfaat bagi yang membutuhkan

Malang, Februari 2017

**Penulis**

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN IDENTITAS TIM PENGUJI .....	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS TESIS .....	iv
RIWAYAT HIDUP .....	v
UCAPAN TERIMA KASIH .....	vi
ABSTRAK .....	ix
ABSTRACT .....	x
KATA PENGANTAR.....	xi
DAFTAR ISI .....	xii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR.....	xvi
 BAB I	
Pendahuluan.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	12
1.3. Tujuan Penelitian .....	13
1.4. Manfaat Penelitian.....	13
 BAB II	
Kajian Teori dan Penelitian Terdahulu .....	14
2.1. Kajian Teori .....	14
2.1.1. Kinerja .....	14
2.1.2. Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	17
A. Kepala Sekolah sebagai Edukator / Pemimpin .....	20
B. Kepala Sekolah Sebagai Manager .....	21
C. Kepala Sekolah Sebagai Administrator .....	22
D. Kepala Sekolah Sebagai Leader .....	23
E. Kepala Sekolah Sebagai Inovator .....	23
F. Kepala Sekolah Sebagai Motivator .....	24
2.1.3. Teori Motivasi Kerja .....	24
2.1.4. Teori Disiplin Kerja.....	28
2.1.5. Keterkaitan Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah dengan kinerja ..	32
2.1.6. Keterkaitan Motivasi Kerja dan Kinerja .....	32
2.1.7. Keterkaitan Disiplin kerja dan Kinerja .....	33
2.1.8. Keterkaitan Gaya KEpemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja dengan Kinerja .....	34
2.2. Kajian Enpiris .....	35
 BAB III	
Kerangka Konsep dan Hipotesis .....	41
3.1. Kerangka Konsep Penelitian.....	45
3.2. Hipotesis Penelitian.....	47
3.2.1. Pengaruh Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru.....	48

	3.2.2. Pengaruh Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap disiplin kerja guru .....	49
	3.2.3 Pengaruh Gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru.....	50
	3.2.4. Pengaruh motivasi kerja guru terhadap kinerja guru .....	51
	3.2.5. Pengaruh disiplin guru kerja terhadap kinerja guru .....	51
	3.2.6. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui Motivasi kerja guru .....	52
	3.2.7. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja guru melalui disiplin kerja guru .....	53
	3.3. Definisi Operasional Dan Pengukuran Variable .....	53
	3.3.1. Definisi Operasional Variabel.....	53
BAB IV	Metode Penelitian.....	63
	4.1. Lokasi Penelitian .....	63
	4.2. Jenis Penelitian .....	63
	4.3. Populasi dan Sampel .....	63
	4.3.1. Populasi .....	63
	4.3.2. Sampel .....	64
	4.4. Data Penelitian .....	64
	4.4.1. Data Primer .....	65
	4.4.2. Data Sekunder .....	65
	4.5. Teknik Pengumpulan Data .....	65
	4.5.1. Kuesioner .....	65
	4.5.2. Studi dokumentasi .....	65
	4.6. Uji Instrumen.....	66
	4.6.1. Uji Validitas Data .....	66
	4.6.2. Uji Reliabilitas.....	68
	4.7. Teknik Analisis Data.....	69
	4.7.1. Method of Successive Interval (MSI).....	69
	4.7.2. Uji Normalisasi .....	70
	4.7.3. Uji Korelasi .....	71
	4.7.4. Analisis Jalur (path analysis).....	71
BAB V	Hasil Penelitian dan Pembahasan .....	74
	5.1. Gambaran Umum SMK Puspa Bangsa Cluring .....	74
	5.2. Gambaran Umum Responden.....	75
	5.2.1. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	75
	5.2.2. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	76
	5.2.3. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	76
	5.3 Analisis Deskriptif Instrumen Penelitian .....	77
	5.3.1. Analisis Statistik Deskriptif .....	77
	A. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah.....	78

B. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Motivasi Kerja Guru .....	79
C. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Disiplin Kerja Guru.....	80
D. Deskripsi Jawaban Responden Mengenai Kinerja Guru ..	81
5.4. Uji Instrumen Penelitian .....	83
5.4.1. Uji Validitas .....	83
5.4.2. Uji Reliabilitas.....	84
5.5. Hasil Uji Normalitas Data .....	85
5.6. Hasil Uji Analisis Jalur ( Path Analysis ) .....	86
5.6.1. Model Analisis Jalur.....	86
5.6.2. Hasil Uji Hipotesis.....	87
5.6.3. Validasi Model .....	91
5.6.4. Pengaruh Langsung Dan Tak Langsung .....	92
5.6.5. Analisis Jalur Pada Tiap Blok .....	94
5.7. Pembahasan Hasil Penelitian.....	96
5.7.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Guru.....	96
5.7.2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Disiplin Kerja Guru.....	97
5.7.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Guru .....	99
5.7.4. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Kerja Guru .....	100
5.7.5. Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Guru.....	102
5.7.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tidak Berpengaruh Langsung Terhadap Kinerja Guru Melalui Motivasi Kerja Guru .....	103
5.7.7. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Tidak Berpengaruh Langsung Terhadap Kinerja Guru Melalui Disiplin Kerja Guru .....	104
5.8. Keterbatasan Penelitian.....	105
5.9. Implikasi Penelitian.....	105
5.9.1. Implikasi Teoritis .....	106
5.9.2. Implikasi Praktis.....	106
BAB VI   Kesimpulan dan Saran.....	109
6.1. Kesimpulan .....	109
6.2. Saran .....	111
DAFTAR PUSTAKA .....	113
LAMPIRAN .....	118

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1	Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	39
Tabel 3.2	Identifikasi Variabel Penelitian .....	62
Tabel 4.1	Data Jumlah GTT SMK Puspa Bangsa .....	64
Tabel 4.2	Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian .....	68
Tabel 5.1	Jurusan SMK Puspa Bangsa .....	74
Tabel 5.2	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	75
Tabel 5.3	Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	76
Tabel 5.4	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	76
Tabel 5.5	Interpretasi Rata-rata Item Dalam Variabel Penelitian .....	78
Tabel 5.6	Deskripsi Rata-rata Skor Variabel Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah .....	78
Tabel 5.7	Deskripsi Rata-rata Skor Variabel Motivasi Kerja Guru .....	79
Tabel 5.8	Deskripsi Rata-rata Skor Variabel Disiplin Kerja Guru .....	80
Tabel 5.9	Deskripsi Rata-rata Skor Variabel Kinerja Guru .....	81
Tabel 5.10	Kriteria Ketercapaian Skor Tiap Variabel .....	83
Tabel 5.11	Uji Validitas Variabel .....	84
Tabel 5.12	Uji Reliabilitas Variabel .....	85
Tabel 5.13	Kriteria Ketercapaian Skor Tiap Variabel .....	86
Tabel 5.14	Hasil Pengujia Hipotesis .....	87
Tabel 5.15	Pengaruh Langsung .....	92
Tabel 5.16	Pengaruh Tak Langsung Antara Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja guru .....	94



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 Kerangka Konsep Penelitian .....	46
Gambar 4.1 Diagram Jalur Hubungan Gaya Kepemimpinan,Motivasi Kerja, Disiplin Kerja dan Kinerja Guru .....	72
gambar 5.1 Koefisien jalur antar variabel .....	91